تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۴/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۴/۲۲

شایستگی‌های مدیریتی بر اساس نظریه داده‌بنیاد (مطالعه موردی: شرکت گاز استان اصفهان)

مهدیه سادات خشوعی[۱] - حمیدرضا عریضی[۲] - ابوالقاسم نوری[۳]

چکیده

هدف این پژوهش، تدوین نظریه شایستگی مدیریتی با استفاده از نظریه داده بنیاد بود. برای دستیابی به این هدف، با ۱۵ نفر از مدیران سطوح مختلف شرکت گاز استان اصفهان که به روش هدفمند (با حداکثر اختلاف) انتخاب شده بودند، مصاحبه‌ای نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. علاوه بر این، ماهنامه ندای گاز، سایت ملی گاز و سایت‌های گاز ۳۰ استان و شرح شغل مدیران ارشد شرکت گاز اصفهان به صورت هدفمند (نمونه‌گیری نظری) انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفت. سپس بر اساس روش نظریه داده‌بنیاد، در مرحله رمزگذاری باز، مفاهیم شناسایی و به ۸ مقوله اصلی و ۷۸ مقوله فرعی تقسیم‌بندی شدند. سپس در مرحله رمزگذاری محوری، با استفاده از شرایط علّی، مقوله اصلی، راهبردهای کنش و کنش متقابل، زمینه، شرایط مداخله‌گر، موانع و پیامدهای شایستگی‌های مدیریتی، این مقوله‌ها در قالب پارادایم، تعیین شد. در رمزگذاری انتخابی نیز سیر داستان ترسیم و قضیه‌ها تدوین گردید. در پایان نیز برازش نظریه مورد تأیید قرار گرفت.

واژگان کلیدی: شایستگی مدیریتی، نظریه داده‌بنیاد، شرکت گاز.

۱. دکتری روان‌شناسی دانشگاه اصفهان. نویسنده مسئول: (khoshouei.mahdieh@gmail.com)
۲. دانشیار گروه روان‌شناسی دانشگاه اصفهان.
۳. استاد گروه روان‌شناسی دانشگاه اصفهان.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

مقدمه

استفاده از رویکرد شایستگی، موضوع جدیدی نیست، برای نخستین بار در تاریخ، در تعریف «سرباز خوب رومی[1]» در روم قدیم از رویکرد شایستگی استفاده شد (دراگانیدیس و منتزاس[2]، ۲۰۰۶). در سال ۱۹۷۳ نیز دیوید مک‌کللند[3] در مقاله‌ای تحت عنوان «آزمون شایستگی به جای هوش» واژه شایستگی را به‌کار برد. او در این مقاله عنوان نمود که آزمون‌های هوشی معیارشده، پیش‌بین‌های خوبی برای موفقیت شغلی افراد نیست (مک‌کللند، ۱۹۷۳). او به مفهوم شایستگی به مثابه ویژگی‌های رفتاری و روان‌شناختی مرتبط با پیامدهای موفق در کار و زندگی، توجه کرد. پس از او بویاتزیس[4] (۱۹۸۲)، شایستگی‌های لازم برای اثربخشی مدیران ارشد را شناسایی نمود. از دیدگاه او نیز شایستگی‌ها ویژگی‌های زیربنایی هستند که باعث عملکرد شغلی کارآمد و موفق می‌شوند.

به این ترتیب از گذشته تا به امروز، صاحب‌نظران به ارائه تعاریف متعددی از شایستگی پرداخته‌اند و در این تعاریف، اولین چیزی که به خوبی مشخص می‌شود، فقدان تعریف واحد در مورد شایستگی و معنی و مفهوم آن است (سانچز و لوین[5]، ۲۰۰۹؛ کرمی و صالحی، ۱۳۸۸). با این وجود، در تمامی این تعاریف، شایستگی به عنوان مفهومی چندبُعدی مطرح شده است که در صورت دارا بودن هر یک از ابعاد آن می‌توان به عنوان یک فرد شایسته شناخته شد. برای مثال داشتن عوامل فردی مانند دانش، مهارت، ارزش از جمله عواملی است که باعث شایسته شدن فرد می‌گردد (فرهی‌بوزنجانی، ۱۳۸۴؛ تورنتن و راپ،۲۰۰۶). از نظر اکثر صاحب‌نظران، شایستگی عبارت است از: مجموعه ویژگی‌های زیربنایی فردی و مرتبط با شغل (مانند مهارت‌ها، دانش‌ها، نگرش‌ها، عقاید، انگیزه‌ها و صفات) که باعث عملکرد موفقیت‌آمیز در شغل می‌شود (مانند استین، دی‌بیر[6] و استین، ۲۰۰۵؛ بورنت و داچ، ۲۰۰۶؛ اسپندلاو[7]، ۲۰۰۷؛ وادونگو، کامبونا و اودهونو[8]، ۲۰۱۱).

1. good Roman soldier
2. Draganidis & Mentzas
3. David McClelland
4. Boyatzis
5. Sanchez & Levine
6. Steyn & De Beer
7. Spendlove
8. Wadongo, Kambona & Odhuno

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

نکته مهمی که در بررسی شایستگی‌های مدیریتی کاملاً مشهود است، افزایش تحقیقات در این زمینه در سال‌های اخیر است. زیرا پیشرفت در حوزه‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری، محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی‌ثبات و به شدت متغیری را ایجاد کرده که توان برنامه‌ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری سازمان‌ها سلب و آن‌ها را در راه تحقق هدف‌هایشان با چالش‌های فراوانی مواجه کرده است. به گونه‌ای که عدم اقدام به موقع نسبت به این تحولات، موجب انحطاط، ادغام و یا کاهش طول عمر بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر شده است (عبدی و دیانتی، ۱۳۸۷). به همین دلیل، ضرورت توجه به موضوع شایستگی مدیران در سال‌های اخیر با فراصنعتی شدن جوامع، بیش از پیش احساس می‌شود (آذر و لطیفی، ۱۳۸۷).

اما توجه به این موضوع از دیدگاه‌های مختلف صورت گرفته است. بدین ترتیب که اکثر پژوهشگران در بررسی‌های خود به الگوسازی شایستگی‌های مدیریتی و یا سنجش شایستگی‌های مدیریتی پرداخته‌اند (کریپ و منسفلد[1]، ۲۰۰۲؛ گلمن[2]، بوتاتزیس و مک کی[3]،۲۰۰۲؛ بارترم[4]، ۲۰۰۵؛ تهیر و ابوبکر[5]،۲۰۱۰؛ موسی‌زاده، ۱۳۸۸؛ واثق، ۱۳۸۸؛ زاهدی و شیخ، ۱۳۸۹؛ خشوعی، ۱۳۹۱ آ و ب) که با وجود متفاوت بودن نوع مدیریت، اشتراکات زیادی بین آن‌ها وجود دارد (میرسپاسی و غلام زاده، ۱۳۸۸).

برخی از پژوهشگران نیز تحقیقات خود را محدود به بررسی پیامدها و کاربردهای شایستگی در ایجاد انگیزه و پویایی، رضایت شغلی (کردستانی، ۱۳۸۷)، تأمین نیازهای مادی مانند درآمد بالا، نیازهای روانی مانند احترام و منزلت اجتماعی و نیازهای رشد مانند پیشرفت شغلی، (گلکار و ناصحی‌فر، ۱۳۸۱)، عدم فرار مغزها (گلکار و ناصحی‌فر، ۱۳۸۱) و دستیابی به اهداف سازمانی (غفوریان،۱۳۸۰؛ جبه‌دار و کرامتی، ۱۳۸۷) مانند انتخاب کارمند، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی کارراهه فرد، توسعه سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی راهبردی و جانشین‌پروری (لوسیا و لپسینگر[6]، ۱۹۹۹؛ رهنمای رودپشتی و غفاری، ۱۳۸۷؛ صالحی کردآبادی و همکاران، ۱۳۹۰) کرده‌اند. به همین علت نیز آموزش شایستگی را به عنوان یکی از رئوس مهم در سازمان قرار داده‌اند

1. Cripe & Mansfield
2. Goleman
3. McKee
4. Bartram
5. Tahir & Abu Bakar
6. Lucia & Lepsinger

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

(ویتالا[1]، ۲۰۰۵). البته به شرطی که علاوه بر استعداد لازم، دریافت‌کننده آموزش، جوان بوده و دوران تصدی شغلی او مورد توجه قرار گیرد (آگوت و گرو[2]، ۲۰۰۲). برخی از پژوهشگران نیز به بررسی موانع ایجاد شایستگی مانند خویشاوندسالاری (عطافر و آذربایجانی،۱۳۸۰)، حزب‌سالاری (به خصوص سیاسی‌گری) (رابطی، ۱۳۸۰)، نظام مدیریت متمرکز (دهقانان، ۱۳۸۵؛ صالحی‌کردآبادی و همکاران، ۱۳۹۰) و نظام آموزشی ناکارآمد (رمضانی، پناهی و پرداختچی، ۱۳۸۸؛ ناصحی‌فر، سعادت و معصوم‌زاده، ۱۳۸۹) پرداخته‌اند. برخی نیز به وجود بسترهای فرهنگی، قانونی، آموزشی، سازمانی، مدیریت مشارکتی (دهقانان، ۱۳۸۵)، استاندارد بودن معیارهای شایستگی و قابل سنجش بودن آن (بازیاری و امیرتاش، ۱۳۸۵)، برپاسازی ارزش‌های دینی و اسلامی (جزایری، ۱۳۸۰؛ موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۸۸؛ واثق، ۱۳۸۸) برای ایجاد شایستگی توجه نموده‌اند.

در مجموع، بررسی شایستگی‌های مدیریتی در اکثر کشورهای دنیا و از جمله ایران، محدود به مباحث نظری و تجربی در باب شایستگی‌های مدیریتی و الگوهای شایستگی می‌باشد. با این وجود، بر اساس مطالعات محققان در این پژوهش، تاکنون تحقیق مستقلی در زمینه کاوش فرایند شایستگی‌هایی مدیریتی بر اساس علل، زمینه، شرایط مداخله‌گر، موانع، راهبردهای ارتقاءدهنده و در نهایت پیامدهای شایستگی‌های مدیریتی در قالب یک الگوی جامع انجام نشده است. بنابراین، پژوهشگران در این پژوهش کوشیده اند تا خلأ پژوهشی مزبور در این زمینه را پر کنند.

روش

در این پژوهش، به منظور خلق نظریه شایستگی مدیریتی از روش نظریه داده‌بنیاد (یا پایه‌ور، یا زمینه‌ای)[3] استفاده شد. انتخاب این روش به دو علت بود: اولاً یکی از اهداف این پژوهش، خلق نظریه‌ای در رابطه با شایستگی‌های مدیریتی بود که به دلیل قدرت بالای این روش در توضیح دادن، نظریه زمینه‌ای روش مناسبی برای مطالعه حاضر به شمار می‌آمد (اشتراس و کوربین[4]، ترجمه محمدی، ۱۳۸۵) ثانیاً مفاهیم مربوط به شایستگی‌های مدیریتی در سازمان‌های ایران به درستی و روشنی بیان نگردیده است،

1. Viitala
2. Agut & Grau
3. Grounded theory
4. Straus & Corbin

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

لذا استفاده از روش نظریه زمینه‌ای برای آشکارسازی و توسعه شایستگی‌های مدیریتی، پدیده منطقی بود.

در این روش که برای اولین بار توسط اشتراس و گلاسر[1] ارائه شد، پژوهشگر به جای این که مطالعه خود را با نظریه از پیش‌تصور شده‌ای آغاز کند، کار را با یک حوزه مطالعاتی خاص شروع کرده، اجازه می‌دهد تا نظریه از دل داده‌ها پدیدار شود (حریری، ۱۳۸۵). برای خلق این نظریه باید سه مرحله رمزگذاری باز[2]، رمزگذاری محوری[3] و رمزگذاری انتخابی[4] انجام شود. در مرحله رمزگذاری باز، ابتدا از دل داده‌های خام اولیه، مفاهیم، استخراج می‌شوند، سپس، از طریق شباهت‌ها و تفاوت‌های بین مفاهیم، آن‌ها در قالب مقوله (های) اصلی (و فرعی) طبقه‌بندی می‌شوند. در مرحله رمزگذاری محوری، این مقوله‌ها از طریق پارادایم (یا مدل الگویی) با یکدیگر ارتباط داده می‌شوند. این پارادایم، عبارت است از شرایط علی[5] (علل ایجاد کننده پدیده اصلی)، راهبردهای کنش و کنش متقابل[6] (کنش‌ها یا کنش‌های متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شوند)، زمینه[7] (شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها)، شرایط مداخله‌گر[8] (شرایط بستر ساز عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها[9] (ره‌آورد به کار بستن راهبردها). در مرحله رمزگذاری انتخابی نیز، پارادایم مورد پالایش قرار گرفته و سیر داستان[10] پژوهش تدوین می‌شود که شامل گزاره‌های حکمی یا قضایای پژوهش است (اشتراس و کوربین، ترجمه محمدی، ۱۳۸۵). بعد از طی این سه مرحله و تدوین نظریه زمینه‌ای به منظور حصول اطمینان از دقیق بودن یافته‌های نظریه زمینه‌ای و در اصطلاح برازش الگو، یافته‌های حاصل به غیر از تدوین‌گر الگو، توسط سایر پژوهشگران و همچنین مشارکت‌کنندگان در طراحی الگو، مورد تطبیق قرار می‌گیرد (کرسول و میلر[11]، ۲۰۰۰).

1. Glaser
2. open coding
3. axial coding
4. selective coding
5. causal conditions
6. action/ reaction strategies
7. context
8. intervening conditions
9. consequences
10. story line
11. Creswell & Miller

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

در این پژوهش دو جامعه مورد استفاده قرار گرفت:

۱- کلیه مدیرانی (عالی، میانی و عملیاتی) که در سال ۱۳۹۱ در شرکت گاز استان اصفهان مشغول به خدمت بودند. از بین این مدیران، به روش نمونه‌گیری هدفمند یا غیراحتمالی یا هدف‌دار[1] و از نوع نمونه‌گیری با حداکثر اختلاف[2] تعداد ۱۵ نفر انتخاب شدند. زیرا هدف، اطمینان از این مسئله است که تا جای ممکن، متغیرهای متعدد مرتبط با موضوع، مورد بررسی قرار گیرند (لیندولف[3] و تیلور، ۲۰۱۱). برای دستیابی به این هدف در انتخاب این مدیران، موارد متعددی لحاظ گردید: نخست این که پراکندگی سمت‌های مدیریتی در بین آن‌ها بالا باشد تا دامنه‌ای از شایستگی‌ها شناسایی شود و برای این کار از تحلیل مهارت‌های روان‌شناختی چهار استان اصفهان (نوری، عریضی، مولوی، کلانتری، نشاط دوست، شفتی و موسویان، ۱۳۸۴)، مازندران، یزد، چهارمحال‌بختیاری (عریضی، ۱۳۸۶) و همچنین دیدگاه‌های واحد تحقیقات شرکت استفاده گردید. دوم این که به دلیل حجم زیاد فعالیت مورد نیاز، آن‌ها خود داوطلب به همکاری باشند. سوم این که آگاهی آنان از طیف شایستگی مدیران در حد بالایی باشد. برای تعیین دو ویژگی اخیر از مصاحبه با مسئول واحد تحقیقات شرکت و نیز خود مدیران به صورت زنجیره‌ای استفاده شد. از نظر حجم نمونه، معیار اشباع[4] نشان‌دهنده کفایت حجم نمونه بود و معیار برای کشف رسیدن به اشباع، تکرار داده‌های قبلی بود که پژوهشگران با آن مواجه می‌شدند (رنجبر، حق دوست، صلصالی، خوشدل، سلیمانی و بهرامی، ۱۳۹۱).

۲- منابع نوشتاری درون سازمان مذکور: این منابع شامل نشریه داخلی سازمان (ندای گاز)، پایگاه‌های اطلاعاتی شرکت ملی گاز و کلیه شرکت‌های گاز استانی (۳۰ استان) زیر پوشش آن و شرح وظایف مدیران ارشد شامل مدیر عامل و سه معاونت او یعنی معاونت مالی و پشتیبانی، معاونت بهره‌برداری و معاونت مهندسی و اجرای طرح‌ها بود. از بین این منابع نوشتاری بر اساس نظریه زمینه‌ای، نمونه‌گیری به صورت نظری[5]

1. purposive sampling
2. maximum variation sampling
3. Lindlof
4. saturation
5. theoretical sampling

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

انتخاب شد. به نحوی که نمونه‌ها به شکلی انتخاب شد که به خلق نظریه کمک کند (اشتراس و کوربین، ترجمه محمدی، ۱۳۸۵). از نظر حجم نمونه، معیار اشباع نشان‌دهنده کفایت حجم نمونه بود.

ابزار

در این پژوهش، از سه ابزار استفاده گردید:

۱. **سندکاوی:** به منظور تدوین نظریه شایستگی مدیریتی، جستجو، جمع‌آوری و بهره‌برداری از متون نوشتاری، اعم از شرح وظایف، مطالب موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی و نشریه ندای گاز، بخش عمده‌ای از فعالیت محققین را به خود اختصاص داد.

۲. **مصاحبه:** دومین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، مصاحبه از نوع نیمه‌ساختاریافته[1] بود. مکان مصاحبه، محل کار افراد، مدت هر مصاحبه به طور متوسط ۶۰ دقیقه، مصاحبه شونده تعداد ۱۵ نفر از مدیران در سطوح مختلف مدیریتی در شرکت گاز استان اصفهان و مصاحبه‌گر نیز پژوهشگر اول پژوهش بود که در طول مصاحبه دقت می‌کرد تا بحث به انحراف کشیده نشود. ضمناً مصاحبه‌ها در سه مورد، ضبط گردید و در دوازده مورد دیگر با توجه به اکراه مصاحبه‌شوندگان، به یادداشت‌برداری اکتفا شد. برای کسب اطمینان از اعتبار مصاحبه یعنی این که مصاحبه دقیقاً متغیرها و موضوع مورد مطالعه را می‌سنجد، از روش اعتبار محتوا استفاده شد. بدین ترتیب که ابتدا راهنمای مصاحبه که حاوی فهرستی از سوالات پژوهش بود توسط پژوهشگران این تحقیق و یک نفر متخصص در امر مدیریت در شرکت مذکور از نظر کیفیت، کمیت و شیوه نگارش پرسش‌ها مورد بررسی قرار گرفت. پس از اعمال نظرات اصلاحی در راهنمای مصاحبه، مجدداً در جلسه‌ای با حضور پژوهشگران، سوالات مصاحبه و ارتباط آن با موضوع و اهداف پژوهش مورد بررسی مجدد قرار گرفت. به منظور سنجش پایایی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نیز از روش پایایی بین ارزیاب‌ها (رمزگذارها) استفاده شد که ضریب توافق نیز ۰/۸۶ به دست آمد.

1- semi-structured interview

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

۳. **پرسشنامه شایستگی‌های مدیریتی (MCQ)**[1]: این پرسشنامه توسط پژوهشگران، با مطالعه منابع تجربی و نظری نوشتاری خارجی و داخلی در زمینه شایستگی‌های مدیریتی، طراحی گردید. این پرسشنامه با ۸۲ سوال، هشت شایستگی اصلی مدیریتی (ارزش، تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد، رهبری و ارتباط) و هشتاد و دو شایستگی فرعی مدیریتی (هر سوال پرسشنامه مربوط به یک شایستگی فرعی مدیریتی است) را مورد سنجش قرار می‌دهد. هر سوال پرسشنامه در قالب مقیاس نُه درجه‌ای لیکرت، فاقد اهمیت (۰)، بسیار کم اهمیت (۱)، کم اهمیت (۲)، نسبتاً کم اهمیت (۳)، اهمیت متوسط (۴)، نسبتاً مهم (۵)، مهم (۶)، بسیار مهم (۷) و فوق‌العاده مهم (۸) می‌باشد. به منظور بدست آوردن نمره هر شایستگی اصلی در پرسشنامه نیز کافی است تا میانگین نمره‌های سوالات مربوط به آن شایستگی به دست آید. نمره نهایی پرسشنامه نیز از میانگین نمره‌های کل سوالات حاصل می‌شود. اعتبار صوری یا ظاهری این پرسشنامه توسط کارشناسان (۴ نفر روان‌شناس صنعتی و سازمانی با درجه کارشناسی ارشد و دکتری و ۲ نفر کارشناس مدیریت صنعتی) و اعتبار محتوای آن با استفاده از نسبت اعتبار محتوا (CVR)[2] و از طریق نظرخواهی از ۱۲ نفر کارشناس ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین پایایی پرسشنامه و هشت بُعد آن با استفاده از آلفای کرونباخ مطلوب گزارش شده است (خشوعی، ۱۳۹۱آ خشوعی، عریضی، نوری و جهانبازی، ۱۳۹۲و خشوعی، عریضی و نوری، ۲۰۱۳).

یافته‌ها

به منظور کاوش در شایستگی‌های مدیریتی، پژوهشگران ابتدا به مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران پرداخته و پس از تکمیل MCQ توسط آنان، منابع نوشتاری (نشریه ندای گاز، پایگاه اطلاعاتی شرکت ملی گاز و شرکت‌های گاز ۳۰ استان) مورد بررسی قرار دادند. به این ترتیب که پژوهشگران متناسب با نظریه داده‌بنیاد، در سه مرحله اقدام به رمزگذاری مطالب شفاهی و نوشتاری و در نهایت تدوین نظریه نمودند که در ادامه ارائه می‌شود:

1. Managerial competencies Questionnaire (MCQ)
2. Content validity Ratio (CVR)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

مرحله اول: رمزگذاری باز

مرحله رمزگذاری باز، شامل فرایند مفهوم‌پردازی (برچسب ذهنی جداگانه به وقایع، حوادث و سایر پدیده‌ها) و مقوله‌پردازی (قرار دادن مفاهیم مرتبط با یکدیگر در یک طبقه و تعیین نام برای آن طبقه) است (جدول ۱).

جدول ۱- مقوله‌های اصلی و فرعی و نمونه‌ای از مفاهیم مربوط به هر مقوله

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه‌ای از مفهوم
ارزش	ایمان	لازمه مدیریت در یک کشور اسلامی مثل ایران، ایمان است.
	تقوا	در مدیریت، عقل مهم‌تر از احساس است.
	اعتقاد به نظارت الهی	در هنگام تصمیم‌گیری باید خدا را ناظر خود بدانیم.
	توکل بر خدا	هر چقدر هم علم داشته باشیم، هر چقدر هم تخصص و تجربه داشته باشیم، هر چقدر هم در کارمان حرف اول را بزنیم، باز باید برای هر کاری از خدا کمک بخواهیم، به نظر من، این مهم‌ترین ویژگی یک مدیر است.
	شجاعت اخلاقی	مدیر باید حرف حق را ولو این که به ضررش باشد بگوید.
	صداقت	یک مدیر موقعی موفق است که با کارمندانش صادق باشد.
	اخلاق نیکو	یک مدیر از صبح که سر کار می‌آید با خیلی از مسائل روبه رو می‌شود که بعضی از آن‌ها چندان چیز جدیدی هم نیست، گاهی نوع برخورد مناسب مثل یک لبخند می‌تواند آن را حل کند.
	سعه صدر	فردی را باید برای مدیریت انتخاب کرد که با ایجاد مشکلات در محیط کار صبور باشد.
	گذشت	گاهی باید از خطای کارمندان چشم پوشی کرد.
	عدالت	هر انسانی نباید در حق دیگری ظلم کند، این مسئله در مورد مدیر که قدرت بیشتری دارد مهم‌تر است.
	حسن سابقه	یک مدیر باید هنگام انتخاب کارمندانش، سابقه آن‌ها را در نظر بگیرد.
	تواضع	گاهی افرادی وقتی به موقعیتی می‌رسند خودشان را گم می‌کنند، این بسیار خطرناک است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه‌ای از مفهوم
	تعهد کاری	همواره می‌کوشیم احساس مسؤولیت و تعهد کاری را در انجام وظایف خود نسبت به اهداف و خط‌مشی‌های شرکت، همکاران و ارباب رجوع حفظ نموده و جهت ارتقاء آن تلاش نماییم.
	اخلاص	مدیر باید حرف و عملش یکی باشد.
	امانت‌داری	مدیر باید از زمان کاری خود برای امور کاری، نه غیر از آن، استفاده کند.
	پشتکار	همت و کار مضاعف، باید همیشه به عنوان الگوی فعالیت مدیران، مدنظر قرار گیرد.
سازگاری	انعطاف‌پذیری	در همه مواقع نمی‌توان به یک شکل عمل کرد، گاهی باید روش کار و حتی گاهی نوع برخورد را عوض کرد تا به نتیجه برسیم.
	آسیب ناپذیری	مدیر باید تحمل شکست را داشته باشد.
	خوش بینی	با این که در دنیای امروز خوش‌بین بودن کمی دشوار است اما باید پس از تعیین شایستگی‌های لازم در یک کارمند، در صورت واگذاری وظایف به او به عملکرد مطلوب از جانب او امیدوار باشیم.
	انتقادپذیری	موقعی مدیریت یک مدیر پایدار است که اگر انتقاد درستی از او می‌شود بپذیرد و تلاش کند تا خود را اصلاح کند.
	مدیریت تفاوت	موفقیت یک مدیر به استفاده از ویژگی‌های مختلف کارمندانش وابسته است.
	مدیریت بر خود	وقتی کسی مسئولیتی را در شغل خود را قبول می‌کند باید کمی از خانه و زندگی خود بزند، این واقعیتی است، ولی باید بین زندگی و کار تعادل ایجاد کرد.
سازگاری	مدیریت بحران	در کار ما مدیریت بحران، بسیار مهم است.
	مدیریت استرس	ذات مدیریت با استرس و فشار همراه است و مدیری موفق است که این فشار را مدیریت کند.
	مدیریت تغییر	امروزه مدیریت بسیار دشوار است چون همه چیز در حال تغییر است.
دانش	خود آگاهی	فرد باید برای رفع عیوب خود، اول خودش را بشناسد.
	آگاهی بین فردی	یک مدیر باید از اوضاع و احوال کارمندانش اطلاع داشته باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه‌ای از مفهوم
	آگاهی شغلی	ممکن است چیزی را بدانیم، یا بهتر بگوییم، از راه‌حل‌های مختلفی آگاهی داشته باشیم، اما در انجام و انتخاب آن‌ها دو دل باشیم، اما وقتی تجربه داشته باشیم، متناسب با شرایط، راه درست را انتخاب می‌کنیم.
	آگاهی سازمانی	مدیر باید ابتدا اهداف سازمان را شناسایی و سپس در جهت آن گام بردارد.
	آگاهی ملی	شناخت از برنامه‌های دولت تا حدی در کار ما مهم است.
	یادگیری محوری	همگام با روند روزافزون پیشرفت‌های علمی در سطح جامعه جهانی، آموزش کارکنان و مدیران یکی از عوامل مهم در ارتقاء موفقیت سازمان است.
	توسعه خود	همواره جهت افزایش آموخته‌ها، بهبود نگرش و پرورش مهارت‌های خویش می‌کوشیم.
تحلیل	تیزهوشی	مطمئناً توانمندی‌های یک مدیر می‌تواند در موفقیت او نقش داشته باشد و یکی از این توانمندی‌ها ذکاوت یک مدیر است.
	خلاقیت	در شرایط امروز گاهی در کار مشکلاتی پیش می‌آید که برای حل آن به خلاقیت نیاز است.
	ابتکار	گاهی مسائلی پیش می‌آید که هیچ‌گونه آیین‌نامه یا راه‌حل خاصی در موردشان نیست حل مسئله به هنرمندی مدیر بستگی دارد.
	حل مسئله	مدیر موفق مدیری است که ابتدا مشکل را شناسایی و بعد در جهت رفع آن تلاش کند.
	قضاوت	یک مدیر باید بتواند به صورت عمیق فکر کند، استدلال کند و هر چیزی را که از دیگران می‌شنود، سریع قبول نکند، بلکه روی موضوع فکر کند، معناش را درک کند و بعد قضاوت کند.
	مدیریت اطلاعات	یکی از منابع مهم اعمال قدرت در دست مدیر، داشتن اطلاعات و چگونگی استفاده از آن‌ها می‌باشد.
	مدیریت پیچیدگی	گاهی تصمیم‌گیری برای یک مدیر به دلیل وجود تأثیرات متعدد آن، بسیار دشوار است.
	مدیریت منابع مالی	یکی از وظایف مدیر، تخصیص بودجه است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه‌ای از مفهوم
	تفکر راهبردی	مدیری موفق است که بتوان افق‌های دور را ببیند.
	تفکر تحلیلی	گاهی برای حل یک مشکل باید آن را به اجزائش تقسیم کرد.
	تفکر مفهومی	قبل از عمل، فکر کردن بسیار مهم است.
	تفکر سیستمی	باید موقع حل مشکلات، تمام جوانب را در نظر گرفت.
	تفکر انتقادی	مواقعی پیش می‌آید که مدیر باید فارغ از هر گونه مسائل حاشیه‌ای مانند عدم تناسب دیدگاه سیاسی به نظرات و دیدگاه‌های همکاران یا کارمندان خود توجه کند.
	تفکر پیشرو	یک مدیر باید تفکرش رو به آینده باشد.
تصمیم‌گیری	تحلیل تصمیم	مطمئناً در هر کشوری وقتی فردی به عنوان مدیر معرفی می‌شود، چیزی که به ذهن می‌آید فردی است که تصمیم‌گیرنده است.
	مسئولیت پذیری	مسئولیت‌پذیری جزء لاینفک مدیریت است.
	برنامه‌ریزی	وقت‌شناس بودن
	سازماندهی	یک مدیر باید برای هر کارمند خود یک وظیفه تعیین کند.
	خطرپذیری	در دنیای امروز، عدم اطمینان محیطی و شدت رقابت سازمان‌ها ایجاب می‌کند تا یک مدیر علاوه بر مدیریت‌ها مدیریت ریسک داشته باشد.
تصمیم‌گیری	قاطعیت	من معتقدم تصمیماتی هست که باید به صورت مشارکتی گرفته شود، پس باید جلساتی برگزار شود، نظرات دیگران به مشورت گذاشته شود، ولی در نهایت تصمیم نهایی را خود مدیر باید بگیرد.
	مشورت	یک مدیر باید یاد بگیرد وقتی با مشکلی رو به رو می‌شود برای حل آن، از دیگران کمک بگیرد.
	اعتماد به نفس	لازمه مدیریت، تصمیم‌گیری است و بدون اعتماد به نفس تصمیم‌گیری محال است.
	پیشگام بودن	مدیر موفق مدیری است که از تمام فرصت‌هایش استفاده می‌کند.
	مدیریت در ابهام	گاهی مدیر با شرایطی مواجه می‌شود که در آن مسیر درست و غلط مشخص نیست.
عملکرد	مدیریت عملکرد	وظیفه یک مدیر، آگاهی از عملکرد کارکنانش است.
	کنترل	نظارت مداوم بر انجام پروژه‌ها، کالاها، تجهیزات و مهم‌تر از آن نیروی انسانی، یکی از عوامل موفقیت در مدیریت است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه‌ای از مفهوم
	نتیجه محوری	مدیر باید در ابتدا هدف را برای خودش و کارمندانش تعیین کند و بعد بر اساس دستیابی به هدف، کارمندانش را ارزیابی کند.
	مشتری محوری	طرح تکریم ارباب رجوع، یکی از وظایف مدیران است.
	کیفیت محوری	یکی از عوامل مهم در مدیریت، توجه به کیفیت انجام کار است و اخذ گواهینامه ایزو ۹۰۰۱ (سیستم مدیریت کیفیت) در شرکت گاز، نشان از توجه به این امر دارد.
	پیشرفت محوری	مدیری موفق است که انگیزه پیشرفت بالایی داشته باشد.
	قانون محوری	بسیاری از مواقع، علت مشکلاتی که برای یک مدیر پیش می‌آید به خاطر بی‌توجهی او به رعایت قانون است.
رهبری	مربی گری	در مدیریت این مهم است که مدیر علاوه بر گوشزد کردن اشتباهات کارمندش، در موقع لزوم از او حمایت کند.
	رهبری فردی	یک مدیر، باید یک رهبر باشد، اما این که از چه شیوه رهبری استفاده کند به موقعیت بر می‌گردد گاهی اوقات باید مشارکتی عمل کند، گاهی انفرادی، گاهی باید یک فرد و گاهی یک گروه را رهبری کند، موقعیت تعیین می‌کند که کدام درست است، مهم توانایی هدایت است.
	رهبری گروهی	مدیر باید در واحد خود، فضایی ایجاد کند که افراد در کنار همدیگر به آسودگی کار کنند.
	توانمندسازی زیردستان	توانمندی‌های یک مدیر می‌تواند در موفقیتش نقش داشته باشد، اما این رسیدن به موفقیت تنها کار یک مدیر نیست، وظیفه مدیر، فراهم کردن زمینه برای موفقیت افراد یا گروهی است که با آن‌ها کار می‌کند.
	تفویض اختیار	بدون واگذاری مسئولیت‌ها با زیردستان، نمی‌توان مدیریت نمود.
	جانشین پروری	یک مدیر باید کارمندان مستعد را شناسایی و با واگذاری مسئولیت‌ها و حمایت آن‌ها، کارمندان را برای مدیریت در آینده پرورش دهد.
	مدیریت پروژه	گاهی طرح یا برنامه‌ای به مدیر محول می‌شود و او باید نیروی انسانی و منابع مالی لازم برای انجام آن برنامه را فراهم کند.
ارتباط	ارتباط شفاهی	توجه به صحبت ارباب رجوع بسیار مهم است، این که موقع صحبت کردن از چه کلمه یا واژه‌ای استفاده کنیم مهم است، به نحوی صحبت کنیم که او بفهمد.

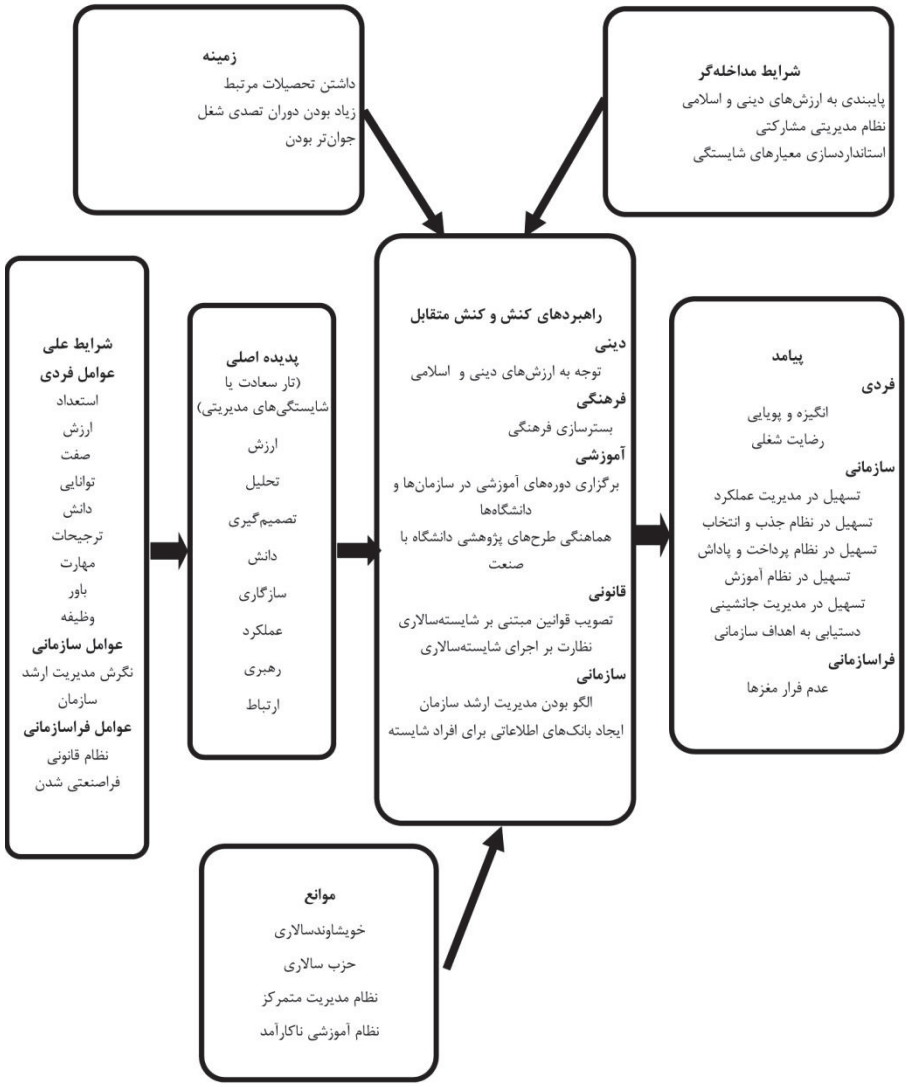
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه‌ای از مفهوم
	ارتباط نوشتاری	یکی از کارهایی که مدیر زیاد انجام می‌دهد نگارش نامه برای سازمان‌های مختلف است.
	ارتباط شنیداری	هنر یک مدیر خوب گوش کردن است.
	تأثیرگذاری	مدیر موقعی می‌تواند کارمندانش را به کاری ترغیب کند که در هنگام صحبت با کارمندانش اقتدار داشته باشد.
	متقاعدسازی	هنر یک مدیر، متقاعد کردن دیگران است.
	مدیریت تعارض	عمده کار مدیریت، رفع اختلافات است.
	کار تیمی	اکثر کارهایمان، کار گروهی است، اصلاً مدیریت یعنی کار گروهی انجام دادن، اگر موفق شدیم، مهم نیست که به حساب چه کسی گذاشته شود، مهم این است که گروه کارش را درست انجام داده است.

مرحله دوم: رمزگذاری محوری

در این مرحله، مقوله‌های اصلی و فرعی به واسطه پارادایم (الگو) به یکدیگر مرتبط شدند (شکل ۱).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]



شکل ۱. پارادایم (الگوی) رمزگذاری محوری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

الگو، شامل شرایط علی شایستگی‌های مدیریتی، پدیده اصلی، راهبردهای کنش و کنش متقابل، زمینه، شرایط مداخله‌گر، موانع و پیامدها می‌باشد که به ترتیب نتایج آن در ادامه آمده است.

الف) شرایط علی شایستگی مدیریتی

پژوهشگران، بر اساس مطالعه منابع نوشتاری و شفاهی، سه عامل فردی، سازمانی و فراسازمانی را به عنوان شرایط علی شایستگی‌های مدیریتی، شناسایی نمودند:

۱- عوامل فردی: از جمله عواملی که می‌تواند هر فردی را به موفقیت برساند و باعث شایسته بودن او گردد، عوامل فردی است. به گفته مدیران سازمان، این عوامل فردی انواع مختلفی دارد. برای مثال، برخی افراد به دلیل داشتن یک استعداد خاص مثل ضریب هوشی بالا، برخی به دلیل داشتن صفات شخصیتی خاص مثل سازگاری، برخی به علت دارا بودن ارزش و باوری خاص، مثلاً ارزش قائل شدن برای پیشرفت در کار، برخی به علت توانایی خاص مثلاً توانایی ارتباط برقرار کردن و برخی به دلیل داشتن یک مهارت، مثل مهارت تجزیه و تحلیل، برخی به علت برخورداری از دانش، مثل دانش قوانین و مقرارت سازمان، برخی به دلیل داشتن علاقه به کار، برخی به دلیل شایستگی در انجام وظایف شغلی و برخی به دلیل داشتن نگرش شغلی خاص، حائز شایستگی هستند.

برای نمونه به گفته یکی از مدیران شرکت گاز «صداقت یک مدیر عامل موفقیت اوست». یا «یک مدیر از صبح که سر کار می‌آید با خیلی از مسائل روبه‌رو می‌شود که بعضی از آن‌ها چندان چیز جدیدی هم نیست، گاهی نوع برخورد مناسب مثل یک لبخند می‌تواند آن را حل کند». براساس این صحبت‌ها صداقت و اخلاق نیکو جزء شایستگی‌های مدیریتی محسوب می‌شود که با توجه به طبقه‌بندی موجود در جدول ۱، این موارد جزء ارزش‌ها می‌باشد، پس به گفته این مدیران، یک فرد به علت داشتن ارزش‌هایی خاص مانند صداقت و اخلاق نیکو یک مدیر شایسته است. مدیر دیگری در این زمینه می‌گوید «یک فرد موفق نیازمند دانش کافی برای انجام کار است و این یکی از شایستگی‌های مدیر است». این ویژگی در حیطه دانش قرار می‌گیرد پس به عقیده این مدیر، فرد به دلیل داشتن دانش، از شایستگی لازم برای مدیریت برخوردار است. بر اساس محتوای شایستگی‌های موجود در جدول ۱، این عوامل، عبارتند از: دانش، توانایی، مهارت، استعداد، ترجیحات، خصوصیات، ارزش، باور و وظیفه.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

۲- عوامل سازمانی: نگرش مدیریت ارشد سازمان، یعنی حمایت و هدایت مستمر آن‌ها یک ضرورت است. این نگرش نباید به حمایت لفظی و کلامی محدود باشد. بلکه مدیریت ارشد سازمان باید عمیقاً باور داشته باشد که مدیران شایسته می‌توانند منشأ یک مزیت رقابتی باشند و مستقیماً بر عملکرد سازمان تأثیرگذار باشند. در صورت وجود این نگرش در بین مدیریت ارشد یک سازمان، نه تنها تلاش برای افزایش شایستگی‌ها در سازمان افزایش می‌یابد، بلکه هنگام انتخاب و انتصاب افراد، شایستگی آن‌ها نیز مدنظر قرار می‌گیرد. برای مثال، یکی از عوامل مهم سازمانی که بسیاری از مدیران شرکت گاز به آن اشاره کردند، مسئله فرهنگ جانشین‌پروری در شرکت گاز بود. جانشین‌پروری به عنوان یکی از عوامل مهم سازمانی می‌تواند نقش به سزایی در پرورش مدیران شایسته داشته باشد. این گفته یکی از مدیران شرکت گاز شاهد روشنی بر این ادعا است: »یک مدیر باید کارمندان مستعد را شناسایی و با واگذاری مسئولیت‌ها و حمایت آن‌ها، کارمندان را برای مدیریت در آینده پرورش دهد. در صورت پرورش مدیران است که می‌توان در آینده شاهد مدیرانی شایسته بود. اما این مسئله نیازمند ایجاد فرهنگ جانشین‌پروری در شرکت گاز است».

۳- عوامل فراسازمانی: در بین عوامل فراسازمانی، دو عامل نظام قانونی حاکم بر کشور و فراصنعتی شدن شناسایی شد که در ادامه توضیح داده می‌شود:

فراصنعتی شدن: یکی از عواملی که لزوم و ضرورت افراد شایسته و نظام شایسته‌سالاری را ایجاب می‌کند، فراصنعتی شدن کشور می‌باشد. یکی از مدیران در این باره می‌گوید: «امروزه شایسته بودن مدیر بسیار مهم است زیرا در دنیای امروز، رقابت حرف اول را می‌زند و اول بودن در این رقابت، در دنیایی که به علت وجود فناوری‌های متعدد، غیر قابل پیش‌بینی شده بسیار دشوار است. به زعم یکی دیگر از مدیران نیز «مسلماً تغییرات و پیشرفت‌های موجود در دنیا در کشور ما تأثیر گذار است. این تغییرات گاهی بسیار سریع اتفاق می‌افتد و لزوم هماهنگ شدن با این تغییرات، داشتن شایستگی‌هایی در سطح کلاس جهانی است».

نظام قانونی: یکی دیگر از عوامل مؤثر در ایجاد شایستگی‌های مدیریتی، تدوین قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های سازمانی می‌باشد که از وجود افراد شایسته در سازمان حمایت کرده و خواستار جذب آن‌ها می‌باشد. حمایت و پشتیبابی دولت از شایسته‌سالاری از زبان یکی از مدیران به شرح زیر بیان شده است: «امروزه سازمان‌ها موظف هستند که در انتخاب کارمندان و مدیران خود شایستگی آن‌ها را در نظر بگیرند

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

چرا که دولت خواستار این مسئله است. بر این اساس نیز شرکت گاز، مستثنی از این مسئله نیست».

ب) مقوله یا پدیده اصلی نشئت گرفته از عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی

شرایط علی، باعث ایجاد مقوله اصلی یعنی شایستگی‌های مدیریتی (تار سعادت) می‌شوند. این شایستگی‌ها که در شکل ۱ ارائه شده است شامل ۸ شایستگی اصلی و ۷۸ شایستگی فرعی می‌باشد. در ضمن، نمونه‌ای از مفاهیم این شایستگی‌ها در جدول ۱ ارائه شده است.

اولین شایستگی اصلی، ارزش نام دارد. مقصود از این مقوله، باور در مورد این است که چه امری خوب یا بد می‌باشد. این شایستگی اصلی شامل ۱۷ شایستگی فرعی به نام‌های ایمان، تقوا، اعتقاد به نظارت الهی، توکل بر خدا، شجاعت اخلاقی، صداقت، اخلاق نیکو، سعه‌صدر، گذشت، عدالت، حسن‌سابقه، تواضع، آراستگی، تعهد، اخلاص، امانت‌داری و پشتکار می‌باشد.

دومین شایستگی اصلی، تحلیل نام دارد، تحلیل که به معنی ماهیت چیزی را آزمودن از طریق تفکیک آن به اجزاء کوچکتر می‌باشد شامل ۱۴ شایستگی فرعی به نام‌های تیزهوشی، خلاقیت، ابتکار، حل مسئله، قضاوت، مدیریت اطلاعات، مدیریت پیچیدگی، مدیریت منابع مالی، تفکر راهبردی، تفکر تحلیلی، تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، تفکر انتقادی و تفکر پیشرو است.

سومین شایستگی اصلی، تصمیم‌گیری نام دارد. تصمیم‌گیری فرایند انتخاب بعد از تفکر یا مشورت با دیگران در مورد بهترین راه‌حل است. تصمیم‌گیری نیز حاوی ۱۰ شایستگی فرعی به نام‌های تحلیل تصمیم، برنامه‌ریزی، سازماندهی، مسئولیت‌پذیری، خطرپذیری، قاطعیت، مشورت، اعتماد به نفس، پیشگام بودن و مدیریت در ابهام است.

چهارمین شایستگی اصلی، دانش نام دارد، دانش، اطلاعات و مهارت‌هایی است که از طریق تجربه و آموزش حاصل می‌شود. این شایستگی نیز شامل ۷ شایستگی فرعی به نام‌های خودآگاهی، آگاهی بین‌فردی، آگاهی شغلی، آگاهی سازمانی، آگاهی ملی، یادگیری محوری و توسعه خود می‌باشد.

پنجمین شایستگی اصلی، سازگاری نام دارد. سازگاری که به معنی توانایی تغییر دادن به منظور تناسب با شرایط جدید است شامل ۹ شایستگی فرعی، به نام‌های

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

انعطاف‌پذیری، آسیب‌ناپذیری، خوش‌بینی، انتقادپذیری، مدیریت تفاوت، مدیریت بر خود، مدیریت استرس، مدیریت بحران و مدیریت تغییر است.

ششمین شایستگی اصلی، عملکرد به معنی انجام یک وظیفه یا کار است. این شایستگی، حاوی ۷ شایستگی فرعی به نام‌های کنترل، مدیریت عملکرد، نتیجه‌محوری، مشتری‌محوری، کیفیت‌محوری، پیشرفت‌محوری و قانون‌محوری است.

هفتمین شایستگی اصلی، رهبری نام دارد. رهبری به معنی نفوذ بر زیرستان می‌باشد به نحوی که منجر به پیروی داوطلبانه آن‌ها شود. این شایستگی، ۷ شایستگی فرعی به نام‌های مربی‌گری، رهبری فردی، رهبری گروهی، توانمندسازی افراد، تفویض اختیار، جانشین‌پروری و مدیریت پروژه را در بر می‌گیرد.

هشتمین شایستگی اصلی، ارتباطات نام دارد و عبارت است از فرایندی که در آن عقاید، احساسات و اطلاعات افراد ابراز یا مبادله می‌شود. این شایستگی شامل ۷ شایستگی فرعی به نام‌های ارتباط شفاهی، ارتباط نوشتاری، ارتباط شنیداری، تأثیرگذاری، متقاعدسازی، مدیریت تعارض و کار تیمی است.

ج) عوامل زمینه‌ساز در توسعه شایستگی مدیریتی

۱- داشتن تحصیلات مرتبط: یکی از عوامل زمینه‌ساز در شایستگی مدیریتی، تحصیلات مدیران است. هر اندازه تحصیلات مدیران با سمت مدیریتی، تناسب بیشتری داشته باشد، احتمال شایستگی مدیریتی در او بیشتر است. یکی از مدیران شرکت گاز در این رابطه می‌گوید: «اگر در هنگام استخدام یک کارمند یا مدیر، میزان تناسب تحصیلات او را با سمت مورد نظر مورد ارزیابی قرار داد و در صورت تناسب، او را برای این سمت برگزید، در این صورت آن کارمند یا مدیر در کارش موفق‌تر خواهد بود».

۲- دوران تصدی شغل: یکی از عوامل زمینه‌ساز در توسعه مدیریتی، دوران تصدی شغلی است. بدون شک، به موازات افزایش دوران تصدی شغلی، تجربه، مهارت، دانش فرد بالاتر رفته و همین مسئله احتمال افزایش شایستگی مدیریتی را در او افزایش می‌دهد. یکی از مدیران در این رابطه می‌گوید: «قبل از واگذاری سمت مدیریتی به یک فرد باید سوابق غیر مدیریتی او را بررسی کرد، تجربه به من نشان داده است مدیرانی که سوابق غیر مدیریتی داشته‌اند از مدیرانی که چنین سابقه‌ای نداشته‌اند، معمولاً موفق‌تر هستند».

۳- سن مدیر: اکثر راهبردهای ایجاد کننده یا ارتقا دهنده شایستگی، مستلزم نوعی یادگیری است، مسلماً در صورتی که مدیر جوان‌تر باشد، تأثیر آموزش‌های مبتنی بر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

شایستگی‌های مدیریتی، بیشتر خواهد بود. یکی از مدیران سازمان در این رابطه می‌گوید: «با وجود برخی خطاها در مدیران جوان، اما در مجموع آنان در کار خود موفق هستند زیرا مستعد یادگیری بیشتر بوده و بهتر می‌توانند خود را با شرایط دشوار امروز سازگار کنند».

د) شرایط مداخله‌گر در توسعه شایستگی مدیریتی

۱- پایبندی به ارزش‌های دینی و اسلامی: یکی از منابع در زمینه شایستگی‌های مدیریتی، منابع دینی و اسلامی بود. گفته یکی از مدیران شاهد بر این ادعا است: «هر چقدر هم علم داشته باشیم، هر چقدر هم تخصص و تجربه داشته باشیم، هر چقدر هم در کارمان حرف اول را بزنیم، باز باید برای هر کاری از خدا کمک بخواهیم، به نظر من، این مهم‌ترین ویژگی یک مدیر است».

۲- نظام مدیریتی مشارکتی: یکی از راهبردهای توسعه نظام مبتنی بر شایستگی در کشور، ایجاد نظام مدیریت بر مبنای شایستگی است. این گونه نظام، مبتنی بر مشارکت کارکنان در تعیین اهداف، تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و نحوه انجام کار می‌باشد. تحلیل یکی از مدیران در این باره چنین است: «چند سال است که در کشور صحبت از شایسته بودن مدیر است اما به نظر می‌رسد پیش‌زمینه ایجاد شایستگی مدیریتی یعنی نظامی مبتنی بر مشارکت و نه رقابت، هنوز ایجاد نشده است».

۳- استانداردسازی معیارهای شایستگی: قبل از اجرای نظام مبتنی بر شایستگی در یک سازمان، استانداردسازی معیارهای شایستگی یا به عبارتی مشخص نمودن انواع شایستگی‌ها حائز اهمیت است. در صورت عدم استانداردسازی معیارهای شایستگی، امکان اجرای آن‌ها در سازمان وجود نخواهد داشت. در همین رابطه یکی از مدیران می‌گوید: «شایسته بودن مدیر خوب است اما ابتدا باید ملاکی برای سنجش این شایستگی مشخص شود، ملاکی که بتوان آن را به صورت عینی مشاهده نمود». مدیر دیگری می‌گوید: «چند سالی است که از شایستگی صحبت می‌شود، اما هنوز تعریف درستی از آن به عمل نیامده است و حتی در برخی موارد، معیارها جنبه شخصی دارند».

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

هـ) موانع توسعه شایستگی مدیریتی[۱]

۱- خویشاوندسالاری: یکی از بزرگترین مشکلات و گرفتاری‌های هر سازمان، اجبار در پذیرش توصیه و سفارش‌ها جهت به کارگیری دوستان، نزدیکان و خویشاوندان است. افرادی که به این صورت معرفی می‌شوند، ممکن است به خوبی از عهده انجام کارهای محوله برنیایند، در این صورت، افراد شایسته و متخصص برای امور سازمان، کنار زده می‌شوند. به این ترتیب، خویشاوندسالاری در ادارات دولتی، تمامی امور سازمانی را تحت الشعاع قرار داده و موجب عدم کارایی می‌شود. به گفته یکی از مدیران «متأسفانه در نظام اداری ما خویشاوندسالاری آن‌چنان ریشه دوانده است که برخی مواقع، افراد وقتی به سمت مدیریتی دست پیدا می‌کنند اولین کاری که انجام می‌دهند وارد کردن آشنایان خود به اداره است».

۲- حزب‌سالاری: حزب‌سالاری یعنی حاکمیت مسائل سیاسی و حزبی در انتخاب و به کارگیری افراد از جمله عوامل دیگر مداخله‌گر است. در ایران، با تغییر شرایط سیاسی، سمت‌های مدیریتی افراد نیز دستخوش تغییراتی می‌شود. سازمان‌هایی که از سوی نیروهای سیاسی تحت فشار قرار دارند تا با زیرپا گذاشتن برخی اصول و معیارهای سازمان، مدیران را انتخاب کنند نمی‌توانند بر مبنای نظام شایسته‌سالاری عمل کنند و حتی مانع رشد شایستگی‌های افراد می‌شوند. به زعم یکی از مدیران شرکت گاز، «یکی از مشکلات مهم در کشور ما این است که با تغییر حاکمیت‌های سیاسی، مدیران تغییر می‌یابند، حتی اگر مدیران شایسته‌ای باشند».

۳- نظام مدیریت متمرکز: یکی از ویژگی‌هایی که مدیران شرکت گاز به آن اشاره نمودند، نظام مدیریت متمرکز بود. نظام مدیریت متمرکز، به نظامی اطلاق می‌شود که در آن تفویض اختیار به ندرت صورت گرفته و اکثر تصمیم‌گیری‌ها در اختیار مدیران عالی سازمان است. چنینی نظامی با رسالت و اهداف نظام مدیریت برمبنای شایستگی در تضاد است. بر اساس نظر یکی از مدیران «بدون واگذاری مسئولیت‌ها و تصمیم‌ها به زیردستان نمی‌توان مدیریت نمود، اما متأسفانه برخی از مدیران هنوز سنتی فکر کرده و تمام تصمیم‌گیری‌ها را خود می‌گیرند». یکی دیگر از مدیران سازمان در این باره می‌گوید: «علت عدم ایجاد شایسته‌سالاری در کشور، این است که هر کسی می‌خواهد

۱. موانع توسعه شایستگی مدیریتی به عنوان اجزاء الگو در نظریه زمینه‌ای وجود ندارد و پژوهشگران بر اساس اهمیت این موضوع، آن را به الگو، اضافه کرده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

خودش حرف اول و آخر را بزند و جالب این‌جاست که وجود رقابت ناسالم به این مسئله دامن می‌زند».

۴- نظام آموزشی ناکارآمد: دانشگاه به عنوان سازمان پیچیده‌ای است که رسالت تربیت و آموزش نیروی انسانی متخصص و توسعه علوم و فن آوری را در جامعه بر عهده دارد. با این وجود به عقیده اکثر مدیران سازمان، دانشگاه و سایر مؤسسات آموزشی در این راه توفیق چندانی نیافته‌اند. برای مثال، یکی از مدیران در این ارتباط می‌گوید: «دروسی که در دانشگاه تدریس می‌شود بسیاری از مواقع در محیط کار، هیچ‌گونه کاربردی ندارد».

و) راهبردهای شایستگی مدیریتی

۱- دینی: با توجه به قدمت تمدن اسلامی در کشور ایران و نقش ارزش‌های دینی و اسلامی به عنوان یکی از بسترهای لازم در توسعه شایستگی مدیریتی، توجه به ارزش‌های دینی و اسلامی، یکی از راهبردهای ایجاد و یا افزایش شایستگی مدیریتی است. به گفته یکی از مدیران «کشور ما کشوری اسلامی است، قانون اساسی آن نیز اسلامی است، اما برخی از جنبه‌های اسلامی به فراموشی سپرده شده است، بهتر است به جای تقلید از سایر کشورها به همان ارزش‌های اسلامی برگشت». مدیر دیگری می‌گوید: «یکی از مشکلات برخی از مدیران، این است که می‌خواهند همه را راضی نگه دارند، به عبارتی شجاعت گفتن حرف حق را ندارند و این مسئله باعث بسیاری از ظلم‌ها می‌شود، این مدیران، بهتر است به سوابق دینی نگاهی بیندازند».

۲- فرهنگی: ایجاد بسترهای فرهنگی لازم و نهادینه کردن فرهنگ شایستگی در سازمان‌ها و جامعه یکی دیگر از راهبردهای ایجاد و توسعه نظام مبتنی بر شایستگی می‌باشد. یکی از عوامل مهمی که مدیران، بارها در صحبت‌های خود اشاره کردند، همین مسئله فرهنگ‌سازی بود. این مسئله از زبان یکی از مدیران سازمان به این شرح بیان شده است: «دولت با ایجاد برنامه‌های توسعه کشوری و سازمان‌ها نیز با ایجاد منشورها و نظام‌نامه‌های مختلف برپایی شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری را تشویق نموده‌اند».

۳- قانونی: در بین عوامل راهبردهای قانونی، دو راهبرد، شناسایی شد: اول، تدوین قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های مبتنی بر لزوم شایستگی: این قوانین از وجود افراد شایسته در سازمان حمایت کرده و خواستار جذب آن‌ها می‌باشد. در همین رابطه می‌توان به گفته یکی از مدیران استناد نمود: «یکی از راه‌ها برای ایجاد و گسترش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

فرهنگ شایستگی، ایجاد آیین‌نامه‌ها توسط دولت و حتی خود سازمان‌ها است». دوم، نظارت نهادهای خارج از سازمان بر حاکمیت شایسته‌سالاری، یکی دیگر از راهکارهای قانونی، است. به گفته یکی از مدیران: «متأسفانه نظارتی بر اجرای شایسته‌سالاری انجام نمی‌شود، در صورتی که اگر دولت، در تمام شهرها نماینده‌ای را برای این کار بگمارد، سازمان‌ها نیز ملزم به رعایت شایسته‌سالاری می‌شوند».

۴- آموزشی: در راهبرد آموزشی، دو راه‌حل شناسایی شد: یکی از مهم‌ترین راهبردها برای ایجاد و ارتقاء شایستگی‌های مدیریتی، سرمایه‌گذاری در زمینه‌های آموزشی است. برگزاری دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها یا کارگاه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها می‌تواند زمینه را برای افزایش شایستگی مدیریتی در نیروهای مستعد برای سمت‌های مدیریتی در آینده فراهم سازد. دامنه محتوای این برنامه‌های آموزشی از دوره‌های نظری شامل علل شایسته‌سالاری و عدم آن، موانع و راه‌حل‌های ایجاد شایسته‌سالاری، پیامدهای شایسته‌سالاری و عدم وجود آن، تا دوره‌های کاربردی در زمینه یادگیری شایستگی‌های مدیریتی، متغیر باشد. بر اساس نظر یکی از مدیران «همگام با روند روزافزون پیشرفت‌های علمی در سطح جامعه جهانی، آموزش کارکنان و مدیران یکی از عوامل مهم در ارتقاء موفقیت سازمان است». به عنوان راه‌حل دوم، به هماهنگی طرح‌های پژوهشی دانشگاه با صنعت می‌توان اشاره کرد. انجام طرح‌های پژوهشی که توسط دانشجویان انجام می‌شود، در صورت هماهنگی با نیازهای سازمانی، می‌تواند زمینه را برای شکل‌گیری زمینه شایستگی در فرد فراهم آورد چرا که در صورت کاربردی بودن طرح، امکان آشناسازی فرد با سازمان، فراهم شده و این خود بستری برای ایجاد شایستگی در آن حیطه برای فرد به ارمغان می‌آورد. یکی از مدیران در این رابطه می‌گوید: «در کشور ما پژوهش‌های زیادی انجام می‌شود که چندان هدفمند نیست، اگر پیوندی بین دانشگاه و صنعت برقرار شود و پژوهش‌ها در راستای صنعت انجام شود، در این صورت پژوهشگر و صنعت هر دو در مسیر شایستگی قرار می‌گیرند».

۵- سازمانی: در زمینه راهبردهای سازمانی، دو راهبرد، شناسایی شد. ۱- الگو بودن مدیران ارشد در سازمان: مدیران در هر سازمان، نقش تعیین‌کننده و مؤثری در پیشبرد اهداف سازمان و تاثیرگذاری بر زیردستان خود دارند. اگر هر مدیری، تنها از مدیریت زیردست خود شروع کند و در انتخاب و انتصاب او شایستگی و صلاحیت او را ملاک قرار دهد، به تدریج به سطوح دیگر مدیریتی سرایت کرده و به صورت یک فرهنگ در می‌آید. نکته مثبت آن است که کارکنان با درک تعهد مدیران ارشد به شایسته‌سالاری، خود نیز

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

متعهد به شایسته‌سالاری می‌شوند و می‌پذیرند که برای ارتقا باید شایستگی خود را اثبات کنند، که این موضوع می‌تواند موجب تحرک و تحول سازمانی نیز شود. یکی از مدیران در این رابطه می‌گوید: «یکی از عوامل در ایجاد شایسته‌سالاری در سازمان، اجرای این امر توسط مدیران ارشد سازمان است». ۲- ایجاد بانک‌های اطلاعاتی: حفظ سوابق و ضبط ویژگی‌ها و توانمندی‌های افراد شایسته دارای اهمیت ویژه‌ای است. به گفته یکی از مدیران، «باید از قبل، افراد مستعد را شناسایی نمود و برای هر یک پرونده‌ای تشکیل داد، این پرونده حاوی مشخصات و توانمندی‌های این فرد است که در صورت لزوم می‌توان به آن مراجعه و شایسته بودن او را برای سمت مورد نظر تعیین نمود».

ز) پیامدهای شایستگی مدیریتی

در رابطه با پیامدهای ایجاد و توسعه شایستگی مدیریتی، چنین به نظر می‌رسد که شایستگی، همانند چتری است که بر هر چیزی تأثیرگذار بوده و پیامدهای گسترده دارد. این پیامدها را می‌توان در سه طبقه به شرح ذیل قرار داد:

۱- پیامدهای فردی: در این پژوهش، دو پیامد فردی شایستگی مدیریتی، شناسایی شد: ۱- انگیزه و پویایی: یکی از مهم‌ترین عوامل در ایجاد انگیزه و پویایی افراد، اسقرار افراد در جایگاه مناسب است. جایگاهی که می‌توانند قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود را به منصه ظهور برسانند و در عین حال امکان رشد و تعالی خود و سازمان را به وجود آورند و این مهم زمانی عملی خواهد شد که شایسته‌سالاری در سازمان‌ها تحقق یابد. ایجاد انگیزه و پویایی از جمله پیامدهایی بود که تقریباً تمام مدیران به آن اشاره کردند: «وقتی یک فرد متناسب با توانمندی‌های خود به سمتی منصوب می‌شود، در صورت علاقه‌مندی با آن سمت، انگیزه‌اش برای کار زیاد است زیرا خود را مستحق این سمت می‌دانسته است». یکی دیگر از مدیران شرکت گاز در این رابطه می‌گوید: «به اعتقاد من با ایجاد شایسته‌سالاری در کشور، افراد مستعد در جهت انجام کار و پیشرفت خود بیشتر تلاش می‌کنند». ۲- رضایت شغلی: اگر افراد به طور صحیح در جایگاه‌های مناسب قرار داده شوند با موفقیت در کار احساس رضایت خواهند کرد و این رضایت‌مندی خود منجر به انگیزه کار و تلاش بیشتر می‌شود. یکی از مدیران در ارتباط با افزایش رضایت می‌گوید: «وقتی شایسته‌سالاری در سازمان حاکم شود، رضایت از کار نیز افزایش می‌یابد زیرا فرد به کاری متناسب با توانمندی‌های خود مشغول است».

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

۲- پیامدهای سازمانی: پژوهشگر، شش پیامد سازمانی شایستگی مدیریتی را شناسایی نمود: ۱- تسهیل در مدیریت عملکرد: آن‌چه در ارزیابی عملکرد مهم است، شناسایی نقاط قوت و ضعف رفتارهای فرد و انجام برنامه‌های توسعه‌ای جهت تبدیل ضعف‌ها به قوت‌ها می‌باشد. ایجاد و توسعه شایستگی مدیریتی، در واقع باعث وضع استانداردهای عملکرد می‌شود. به گفته یکی از مدیران، «در صورتی که ملاک گزینش، شایستگی باشد، در این صورت ملاک ارزیابی نیز مشخص می‌شود و این ملاک مبتنی بر عوامل دیگر که غیرمرتبط با شغل است، نمی‌شود». ۲- تسهیل در نظام جذب و انتخاب: در صورت وجود و یا توسعه شایستگی مدیریتی، شایستگی‌ها پایه و اساس نظام‌های انتخاب و ترفیع قرار می‌گیرند و سایر عوامل مانند خویشاوندسالاری و یا حزب‌سالاری مورد تأکید قرار نمی‌گیرند. این پیامد بسیار توسط مدیران شرکت گاز مطرح گردید. یکی از مدیران در این رابطه می‌گوید «شایسته‌سالاری یعنی حذف خویشاوندسالاری و حذف هر گونه جناحی‌گری». ۳- تسهیل در نظام پرداخت و پاداش: نظام پرداخت می‌تواند به شایستگی‌های مدیریتی، پیوند زده شود. بر این اساس، پرداخت بیشتر به مدیرانی صورت می‌گیرد که شایستگی بیشتری از خود نشان داده‌اند. یکی از مدیران سازمان در این رابطه می‌گوید: «در صورتی که شایستگی به عنوان یک معیار در سازمان پذیرفته و اجرا گردد، در این صورت، می‌توان ملاک اعطاء پاداش، اعم از مادی و غیرمادی را شایستگی قرار داد». ۴- تسهیل در نظام آموزش: ایجاد و یا توسعه شایستگی مدیریتی و سنجش آن می‌تواند برای نیازسنجی آموزشی افراد، تهیه و ارزشیابی برنامه آموزشی، ارزشیابی کارایی و اثربخشی آموزشی و نهایتاً برنامه‌ریزی برای رشد و پیشرفت فرد به کار رود. در این رابطه یکی از مدیران می‌گوید: «در صورتی که شایستگی‌های فرد مشخص شود، توانمندی‌ها و نقاط ضعف او نیز مشخص می‌شود، پس می‌توان آموزش را در جهت نقاط ضعف فرد هدایت نمود». ۵- تسهیل در مدیریت جانشینی: شایستگی سنگ‌بنایی است که فعالیت و برنامه‌ریزی جانشینی بر اساس آن پایه‌ریزی می‌شود. مسئله جانشین‌پروری بارها در صحبت مدیران ذکر گردید. یکی از مدیران می‌گوید: «در صورت شناسایی افراد شایسته، می‌توان آن‌ها را برای سمت‌های آینده پرورش داد». ۶- دستیابی به اهداف سازمانی: اگر در سازمان، مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، باتجربه و آگاه قرار گیرند، احتمال موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف خود، افزایش می‌یابد. یکی از مدیران در این باره می‌گوید: «هر سازمانی اهدافی دارد، و دستیابی به هدف مستلزم وجود افرادی شایسته است».

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

۳- پیامدهای فراسازمانی: پیامد فراسازمانی توجه به شایستگی‌های مدیریتی، عدم فرار مغزها است. فرار مغزها هنگامی رخ می‌دهد که افراد شایسته تصور می‌کنند در حق ایشان اجحاف شده است و عدالت و انصاف وجود ندارد. بی‌توجهی به افراد شایسته و فقدان سیستم مبتنی بر شایسته‌سالاری باعث می‌شود که در سطوح مختلف مدیریتی و در انتصابات مختلف، موقعیت علمی و تخصصی افراد به عنوان معیار اصلی محسوب نشده و این موضوع موجب می‌شود تا شایستگان و نخبگان علمی و فنی از ارتقاء پیشرفت شغلی ناامید شده و به دنبال سازمان‌ها و یا جوامعی دیگر باشند. تحلیل یکی از مدیران در این باره چنین است: «امروزه دولت برای کاهش فرار نخبگان، راهکارهای متعددی را اجرا می‌کند، یکی از این راه‌ها که در شرکت گاز نیز تا حدودی انجام می‌شود، گزینش نخبگان است».

مرحله سوم: رمزگذاری انتخابی

در مرحله رمزگذاری انتخابی، گزاره‌های حکمی یا قضایای پژوهش که بر روابط درونی مقوله‌ها حاکم هستند، به شرح ذیل، تنظیم گردید:

قضیه ۱: عوامل فردی (استعداد، ارزش، صفت، توانایی، دانش، ترجیحات، مهارت، باور و وظیفه می‌باشد)، سازمانی (نگرش مدیریت ارشد سازمان) و فراسازمانی (نظام قانونی حاکم بر کشور و فرا صنعتی شدن) شرایط علی برای ایجاد پدیده اصلی یعنی شایستگی‌های مدیریتی محسوب می‌شوند.

قضیه ۲: پدیده اصلی، شایستگی‌های مدیریتی (ارزش، تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد، رهبری و ارتباط) است که با عبارت تار سعادت نام‌گذاری شد.

قضیه ۳: عوامل زمینه‌ساز (داشتن تحصیلات مرتبط، زیاد بودن دوران تصدی شغل و جوان‌تر بودن) بستری خاص برای ایجاد و توسعه شایستگی مدیریتی پدید می‌آورند.

قضیه ۴: عوامل مداخله‌گر (پایبندی به ارزش‌های دینی و اسلامی، نظام مدیریتی مشارکتی و استانداردسازی معیارهای شایستگی) بستری عمومی برای ایجاد و توسعه شایستگی مدیریتی پدید می‌آورند.

قضیه ۵: موانع (خویشاوندسالاری، حزب‌سالاری، نظام مدیریت متمرکز و نظام آموزشی ناکارآمد) بستری برای جلوگیری از ایجاد و توسعه شایستگی مدیریتی پدید می‌آورند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

قضیه ۶: عوامل دینی (توجه به ارزش‌های دینی و اسلامی)، فرهنگی، آموزشی (برگزاری دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها و دانشگاه‌ها، هماهنگی طرح‌های پژوهشی دانشگاه با صنعت)، قانونی (تصویب قوانین مبتنی بر شایسته‌سالاری و نظارت بر اجرای شایسته‌سالاری) و سازمانی (الگو بودن مدیریت ارشد سازمان و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی برای افراد شایسته)، راهبردی برای ایجاد و توسعه شایستگی مدیریتی است.

قضیه ۷: پدیده اصلی (شایستگی مدیریتی)، شرایط زمینه‌ای (زیاد بودن دوران تصدی شغل، داشتن تحصیلات مرتبط و جوان‌تر بودن)، شرایط مداخله‌گر (پایبندی به ارزش‌های دینی و اسلامی، نظام مدیریتی مشارکتی و استانداردسازی معیارهای شایستگی)، عدم وجود موانع (عدم وجود خویشاوندسالاری، حزب‌سالاری، نظام مدیریت متمرکز و نظام آموزشی ناکارآمد) و ایجاد راهبردها (عوامل دینی و اسلامی، فرهنگی، آموزشی، قانونی و سازمانی)، پیامدهای فردی (انگیزه و پویایی و رضایت شغلی)، سازمانی (تسهیل در مدیریت عملکرد، جذب و انتخاب، پرداخت و پاداش، آموزش و مدیریت جانشینی) و فراسازمانی (عدم فرار مغزها) را به دنبال خواهد داشت.

برازش الگوی نظریه زمینه‌ای

بعد از تدوین نظریه به منظورحصول اطمینان از دقیق بودن یافته‌های نظریه، اقدامات زیر انجام گرفت:

۱) رمزگذاری توسط دو پژوهشگر به صورت مستقل: مراحل رمزگذاری توسط پژوهشگر اول و دوم به صورت مستقل انجام گرفت.

۲) تطبیق توسط پژوهشگران: پژوهشگران، گزارش نهایی پژوهش، فرایند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کردند.

۳) بررسی همکار: سه نفر از کارشناسان ارشد روان‌شناسان صنعتی و سازمانی به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره آن‌ها پرداختند.

۴) بررسی مشارکت‌کنندگان: همان ۱۵ نفر مدیر، گزارش نهایی پژوهش، فرایند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کردند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

بحث و نتیجه‌گیری

به این ترتیب نظریه شایستگی‌های مدیریتی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، با مؤلفه‌های زیر، حاصل شد: قبل از ارائه این مؤلفه‌ها لازم به ذکر است که در جایگاه مقایسه این نظریه با سایر نظریه‌های زمینه‌ای در باب شایستگی‌های مدیریتی، پژوهشی در این زمینه در داخل و خارج از کشور انجام نشده است. اما در ادامه، مؤلفه‌های حاصل شده در این نظریه با سایر پژوهش‌ها در این زمینه مورد مقایسه قرار می‌گیرد:

شرایط علی شایستگی‌های مدیریتی: سه عامل فردی (دانش، مهارت، استعداد، ترجیحات، خصوصیات، ارزش، عقاید و وظیفه)، سازمانی (نگرش مدیریت ارشد سازمان) و فراسازمانی (نظام قانونی حاکم بر کشور و فرا صنعتی شدن) شناسایی شد. در زمینه عوامل فردی بر اساس دیدگاه فرهی‌بوزنجانی (۱۳۸۴) و تورنتن و راپ (۲۰۰۶) از جمله عوامل بسیار مهم در موفقیت افراد، عوامل فردی است که البته انواع مختلفی دارد. در زمینه عوامل سازمانی همانند نگرش مدیریت ارشد سازمان نسبت به شایستگی و عوامل فراسازمانی مانند نظام قانونی حاکم بر کشور (دهقانان، ۱۳۸۵) و فرا صنعتی شدن (عبدی و دیانتی، ۱۳۸۷؛آذر و لطیفی، ۱۳۸۷) نیز این عوامل از جمله پیش‌بینی‌کننده‌های عمده محسوب می‌شود.

مقوله یا پدیده اصلی نشئت گرفته از عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی: شایستگی مدیریتی به عنوان مقوله اصلی، از مهم‌ترین عوامل موفقیت مدیر بود که شامل شایستگی‌های اصلی و فرعی متعدد می‌باشد. این شایستگی‌ها عبارت بود از: ۱- ارزش (ایمان، تقوا، اعتقاد به نظارت الهی، توکل بر خدا، شجاعت اخلاقی، صداقت، اخلاق نیکو، سعه‌صدر، گذشت، عدالت، حسن‌سابقه، تواضع، آراستگی، تعهد، اخلاص، امانت‌داری و پشتکار) ۲- تحلیل (تیزهوشی، خلاقیت، ابتکار، حل مسئله، قضاوت، مدیریت اطلاعات، مدیریت پیچیدگی، مدیریت منابع مالی، تفکر راهبردی، تفکر تحلیلی، تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، تفکر انتقادی و تفکر پیشرو) ۳- تصمیم‌گیری (تحلیل تصمیم، برنامه‌ریزی، سازماندهی، مسئولیت‌پذیری، خطرپذیری، قاطعیت، مشورت، اعتماد به نفس، پیشگام بودن، مدیریت در ابهام) ۴- دانش (خودآگاهی، آگاهی بین‌فردی، آگاهی شغلی، آگاهی سازمانی، آگاهی ملی، یادگیری محوری و توسعه خود) ۵- سازگاری (انعطاف‌پذیری، آسیب‌ناپذیری، خوش‌بینی، انتقادپذیری، مدیریت تفاوت، مدیریت بر خود، مدیریت استرس، مدیریت بحران و مدیریت تغییر) ۶- عملکرد (کنترل، مدیریت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

عملکرد، نتیجه‌محوری، مشتری‌محوری، کیفیت‌محوری، پیشرفت‌محوری و قانون‌محوری ۷- رهبری (مربی‌گری، رهبری فردی، رهبری گروهی، توانمندسازی افراد، تفویض اختیار، جانشین‌پروری و مدیریت پروژه) ۸- ارتباط (ارتباط شفاهی، ارتباط نوشتاری، ارتباط شنیداری، تأثیرگذاری، متقاعدسازی، مدیریت تعارض و کار تیمی). از دیدگاه مقایسه الگوی شایستگی مدیریتی در این پژوهش، با الگوهای شایستگی مدیریتی در داخل و خارج کشور از نظر محتوا شباهت زیادی با این الگوها دارد. برای مثال رهبری به عنوان یک شایستگی مدیریتی در تمام الگوهای قبلی نیز موجود بوده است. اما از نظر قرار گرفتن شایستگی‌ها در یک طبقه و ایجاد یک شایستگی کلی‌تر، تفاوت‌هایی بین الگوی موجود در این پژوهش با سایر الگوها وجود دارد. برای مثال، مدیریت تغییر در الگوی شایستگی کریپ و منسفلد (۲۰۰۲) در بُعد هدایت دیگران، اما در این پژوهش در بُعد سازگاری قرار دارد. خودآگاهی نیز در الگوی شایستگی گلمن و همکاران (۲۰۰۲) در بُعد شایستگی شخصی، اما در این پژوهش در بُعد دانش قرار دارد. مهارت نوشتاری در الگوی شایستگی بارترم (۲۰۰۵) در بُعد تحلیل و تفسیر اما در این پژوهش در بُعد ارتباط قرار دارد. تقوا در الگوی شایستگی موسی‌زاده (۱۳۸۸) جزء بُعد معیارهای ایدئولوژیکی، اما در این پژوهش در بُعد ارزش قرار دارد.

عوامل زمینه‌ساز در توسعه شایستگی مدیریتی: داشتن تحصیلات مرتبط، زیاد بودن دوران تصدی شغل و جوان‌تر بودن، به عنوان شرایط زمینه‌ساز، شناسایی شد. دوران تصدی شغل و جوان بودن مدیر در سایر پژوهش‌ها (آگوت و گرو، ۲۰۰۲) نیز مورد توجه قرار گرفته بود. در مورد مرتبط بودن تحصیلات نیز در اکثر پژوهش‌ها به داشتن دانش مرتبط با شغل (تورنتن و راپ، ۲۰۰۶) اشاره شده بود.

شرایط مداخله‌گر در توسعه شایستگی مدیریتی: پایبندی به ارزش‌های دینی و اسلامی، نظام مدیریتی مشارکتی و استانداردسازی معیارهای شایستگی، بستری برای ایجاد و توسعه شایستگی مدیریتی پدید می‌آورند. یکی از منابع غنی در زمینه شایستگی‌ها و الزامات مدیریتی، منابع دینی و اسلامی است که با وجود تأکید بر اهمیت آن (موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۸۸؛ واثق، ۱۳۸۸)، متأسفانه کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. توجه به این امر، به خصوص در ایران با توجه به قدمت این کشور به عنوان کشوری با تمدن اسلامی بیش از پیش، مورد اهمیت قرار دارد. یکی از مهم‌ترین منابع در این زمینه، کتاب نهج البلاغه حضرت علی (علیه‌السلام) می‌باشد که در زمینه شایستگی‌های مدیریتی، سرآمدترین کتاب دینی و اسلامی است. یکی دیگر از راهبردهای توسعه نظام

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

مبتنی بر شایستگی در کشور، ایجاد نظام مدیریت بر مبنای شایستگی است. این گونه نظام، مبتنی بر مشارکت کارکنان در تعیین اهداف، تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و نحوه انجام کار می‌باشد. این مشارکت دارای اهداف اقتصادی مانند افزایش کمّی و کیفی بهره‌وری در سازمان، اجتماعی مانند تقویت تعاملات میان فردی و میان گروهی و روانی مانند به رسمیت شناختن ارزش نیروی انسانی و جنبه انسانی کار است (دهقانان،۱۳۸۷). اما قبل از پیاده‌سازی هر گونه نظام مبتنی بر شایستگی در یک سازمان در ابتدای امر استانداردسازی معیارهای شایستگی یا به عبارتی بهتر مشخص کردن انواع شایستگی‌ها بسیار حائز اهمیت است. این شایستگی‌ها باید به گونه‌ای انتخاب شوند که قابل سنجش باشند (بازیاری و امیرتاش، ۱۳۸۵).

موانع توسعه شایستگی‌های مدیریتی: از طرف دیگر، عواملی مانند خویشاوندسالاری، حزب‌سالاری، نظام مدیریت متمرکز و نظام آموزشی ناکارآمد مانعی برای ایجاد و توسعه شایستگی مدیریتی بودند. بر اساس دیدگاه عطافر و آذربایجانی (۱۳۸۰) یکی از بزرگ‌ترین مشکلات و گرفتاری‌های هر سازمان، خویشاوندسالاری است. این مسئله به خصوص برای کشوری مانند ایران که دارای زمینه فرهنگی مساعدتری است شدت بیشتری دارد زیرا فرهنگ مشرق زمین آمیخته با دوستی‌ها، علائق و صمیمت‌های مفرط است. حزب‌سالاری یعنی حاکمیت مسائل سیاسی و حزبی در انتخاب و به کارگیری افراد نیز از جمله عوامل مهم مداخله‌گر است (رابطی، ۱۳۸۰). یکی دیگر از ویژگی‌های نظام اداری ایران که متأثر از سابقه فرهنگی، تاریخی و سیاسی کشور است تمرکزگرایی می‌باشد. نظام مدیریت متمرکز، به نظامی اطلاق می‌شود که در آن تفویض اختیار به ندرت صورت گرفته و اکثر تصمیم‌گیری‌ها در اختیار مدیران عالی سازمان است. مدیریت متمرکز با رسالت و اهداف نظام مدیریت برمبنای شایستگی در تضاد بوده، زیرا در چنین سازمانی، تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها از بالا به پایین اعمال می‌شود و ضمن نفی خلاقیت و نوآوری، به تفاوت‌های فردی و شخصیتی کارکنان توجهی نمی‌شود (دهقانان، ۱۳۸۵؛ صالحی‌کردآبادی و همکاران، ۱۳۹۰). دانشگاه نیز به عنوان بزرگترین نظام آموزشی در کشور، نهاد حیاتی در فرایند توسعه هر ملتی محسوب می‌شود، نهادی که تسهیل‌گر توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی است (رمضانی و همکاران، ۱۳۸۸) این در حالی است که دانشگاه‌ها تا به امروز، با برنامه‌های معمول خود، توفیق چندانی در پرورش و عرضه این مدیران برجسته نداشته‌اند (ناصحی‌فر و همکاران، ۱۳۸۹).

راهبردهای شایستگی مدیریتی: راهبردهای ایجاد و توسعه شایستگی مدیریتی،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

عوامل دینی (توجه به ارزش‌های دینی و اسلامی)، فرهنگی (بسترسازی فرهنگی)، قانونی (تصویب قوانین مبتنی بر شایسته‌سالاری و نظارت بر اجرای آن)، آموزشی (برگزاری دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها و دانشگاه‌ها، هماهنگی طرح‌های پژوهشی دانشگاه با صنعت) و سازمانی (الگو بودن مدیریت ارشد سازمان و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی برای افراد شایسته) بود. در پژوهش‌های مختلف نیز داشتن شایستگی‌های ارزشی و اسلامی (جزایری، ۱۳۸۰؛ موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۸۸؛ واثق، ۱۳۸۸)، بسترسازی فرهنگی، تدوین آیین‌نامه‌های مبتنی بر شایسته‌سالاری و زیرساخت آموزشی و سازمانی (دهقانان، ۱۳۸۵) مورد تأکید قرار گرفته است.

پیامد شایستگی مدیریتی: استفاده از این راهبردها و به تبع آن استقرار شایستگی مدیریتی، پیامدهای فردی (انگیزه و پویایی و رضایت شغلی)، سازمانی (تسهیل در مدیریت عملکرد، جذب و انتخاب، پرداخت و پاداش، آموزش، مدیریت جانشینی و دستیابی به اهداف سازمانی) و فراسازمانی (عدم فرار مغزها) را به دنبال خواهد داشت. این پیامدها در سایر پژوهش‌ها نیز مورد توجه قرار گرفته بود. برای مثال می‌توان به ایجاد انگیزه و پویایی، رضایت شغلی (کردستانی، ۱۳۸۷) تسهیل در مدیریت عملکرد، جذب و انتخاب، پرداخت و پاداش، آموزش، مدیریت جانشینی (رهنمای رودپشتی و غفاری، ۱۳۸۷؛ صالحی کردآبادی و همکاران، ۱۳۹۰) و دستیابی به اهداف سازمانی (غفوریان،۱۳۸۰؛ جبه‌دار و کرامتی، ۱۳۸۷) اشاره نمود. فرار مغزها نیز از جمله مواردی بود که گلکار و ناصحی‌فر (۱۳۸۱) به آن توجه نمودند. بر اساس دیدگاه این پژوهشگران، عدم تأمین نیازهای اصلی شایستگان و نخبگان شامل نیازهای مادی، روانی و رشد موجب می‌شود تا این افراد کشور را ترک کرده و به دنبال سازمان‌ها و یا جوامعی باشند که این نیازهای آنان را برآورده کنند. از مصادیق برآورده کننده نیازهای مادی می‌توان به میزان درآمد، در نیازهای روانی، احترام و شأن و منزلت اجتماعی و در نیاز به رشد، به امکان پژوهش و افزایش توانایی علمی و تخصصی و پیشرفت شغلی، اشاره نمود.

یافته‌های این پژوهش یعنی تدوین نظریه زمینه‌ای به شیوه پژوهش‌های کیفی مورد بررسی قرار گرفته است. در پژوهش‌های کیفی، پژوهشگر به عنوان ملاک قضاوت و ارزیابی قرار دارد و علی‌رغم اجتناب از هر گونه پیش‌زمینه ذهنی، احتمال خطا وجود دارد. بنابراین، با توجه به نظریه زمینه‌ای طراحی شده در این پژوهش، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود با بررسی این نظریه در سازمان‌های مختلف کشور، نظریه را گسترش داده تا به این‌ترتیب موانع، مزیت‌ها و سایر جنبه‌های شایسته‌سالاری در کشور، شناسایی گردد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

منابع

۱. آذر، ع.، و لطیفی، م. (۱۳۸۷). درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت. *اندیشه مدیریت*،۲(۲)، ۶۹-۳۷.

۲. اشتراس، آ.، و کوربین، ج. (۱۳۸۵). *اصول روش تحقیق کیفی (نظریه مبنایی، رویه‌ها و روش‌ها)*. ترجمه بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

۳. بازیاری، ع. ز.، و امیرتاش، ع. م. (۱۳۸۵). انتصاب مدیران با ضوابط شایسته‌سالاری در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. *نشریه علوم حرکتی و ورزش*. ۴ (۷)، ۱۰- ۱.

۴. جبه‌دار، ع. ر.، و کرامتی، ح. (۱۳۸۷). بررسی عوامل شایستگی مشاغل مدیریت عالی در حوزه مرکزی پلیس. *نظارت و بازرسی*، ۲ (۵)، ۸۳- ۵۱.

۵. جزایری، ر. ا. (۱۳۸۰). شایسته‌سالاری در سیره مدیریتی علی (علیه‌السلام). انقلاب اسلامی، ۳ (۵ و ۶)، ۳۵- ۲۳.

۶. خشوعی، م. ا. (۱۳۹۱آ). *طراحی کانون ارزیابی ارتقایی مدیران و بررسی ویژگی‌های روان‌سنجی و فرایندهای آن*. پایان‌نامه دکتری روان‌شناسی دانشگاه اصفهان.

۷. خشوعی، م. ا. (۱۳۹۱ب). مدیریت اسلامی با تأکید بر شایستگی‌های ارزشی، ضرورت آرمان شهر اسلامی. *دومین همایش ملی شهر اسلامی*، اصفهان، ۶۹.

۸. خشوعی، م. س.، عریضی، ح. ر.، نوری، ا. و جهان‌بازی، ا. (۱۳۹۲). طراحی الگوی شایستگی مدیریتی (مطالعه موردی: شرکت گاز استان اصفهان). مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۴، ۱۴۵- ۱۶۵.

۹. دهقانان، ح. (۱۳۸۵). مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورت و راهکارها). *مجلس و پژوهش*، ۱۳(۵۳)، ۱۴۹- ۱۱۷.

۱۰. رابطی، ر. (۱۳۸۰). شایسته‌سالاری در دستگاه‌های دولتی. *تعاون*، ۱۲۱، ۴۱- ۳۶.

۱۱. رمضانی، ن.، پناهی، م.، و پرداختچی، م. ج. (۱۳۸۸). بررسی قابلیت‌های مدیریتی مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۵۱، ۷۲-۵۱.

۱۲. رنجبر، ه.، حق دوست، ع. ا.، صلصالی، م.، خوشدل، ع. ر.، سلیمانی، م. ع.، و بهرامی، ن. (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع. *مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران*، ۱۰ (۳)، ۲۵۰- ۲۳۸.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

۱۳. رهنمای رودپشتی، ف.، و غفاری، ع. (۱۳۸۷). *توسعه منابع انسانی (مطالعه موردی: روش‌های نوین جذب و سنجش اثربخشی فرایندهای آن)*. تهران: انتشارات ترمه.
۱۴. زاهدی، ش.، و شیخ، ا. (۱۳۸۹). الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱(۱)، ۱۳۹- ۹۵.
۱۵. صالحی کردآبادی، س.، ثابت، س.، و رسا، ع. ر. (۱۳۹۰). مدیریت شایستگی در سازمان‌های دولتی و سنخ‌شناسی آن در ایران. *توسعه انسانی پلیس*، ۸ (۳۶)، ۱۱۶-۸۹.
۱۶. عبدی، ا.، و دیانتی. م. (۱۳۸۷). مراکز ارزیابی، روش نوین جانشین‌پروری. *تدبیر*، ۱۹ (۱۹۵)، ۳۱- ۲۶.
۱۷. عریضی، ح. ر. (۱۳۸۶). *تحلیل مشاغل مدیران شرکت ملی گاز ایران در استان‌های یزد، چهارمحال بختیاری و مازندران*. طرح مصوب بین دانشگاه‌های اصفهان و شرکت گاز ایران، معاونت پژوهشی.
۱۸. عطافر، ع.، و آذربایجانی، ک. (۱۳۸۰). بررسی میزان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی. *دانش مدیریت*، ۱۴ (۱۵)،۵۴- ۳۸.
۱۹. غفوریان، ه. (۱۳۸۰). الگوی شایستگی مدیران. *تدبیر*، ۱۱۸، ۷۰- ۶۹.
۲۰. فرهی‌بوزنجانی، ب. (۱۳۸۴). معرفی الگوی توسعه توانایی‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران (نظام اداری کشور). *دانش مدیریت*، ۱۸ (۶۸)، ۹۲- ۷۳.
۲۱. کردستانی، غ. ر. (۱۳۸۷). بررسی میزان شایسته‌سالاری کارشناسان در بخش دولتی: سازمان‌های دولتی استان قزوین. *مطالعات مدیریت*، ۵۶، ۵۲- ۳۳.
۲۲. کرمی، م.، و صالحی، م. (۱۳۸۸). *توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی: رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران*. تهران: آییژ.
۲۳. گلکار، ب.، و ناصحی فر، و. (۱۳۸۱). مروری بر مفاهیم شایسته سالاری. *توسعه مدیریت*، ۳۹، ۱۰- ۷.
۲۴. موسی‌زاده، ز.، و عدلی، م. (۱۳۸۸). معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه. *اندیشه مدیریت*، ۳ (۱)، ۱۳۲- ۱۰۳.
۲۵. میرسپاسی، ن.، و غلام زاده، د. (۱۳۸۸). طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران (مطالعه موردی: مدیران میانی بخش صنعت). *پژوهش‌های مدیریت*، ۲۰ (۸۳)، ۱۶- ۱.
۲۶. ناصحی‌فر، و.، سعادت، م. ر.، و معصوم زاده، ا. (۱۳۸۹). الگوی ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی. *بررسی‌های بازرگانی*، ۸ (۴۱)، ۱۸- ۳.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

۲۷. نوری، ا.، عریضی، ح.، مولوی، ح.، کلانتری، م.، نشاط دوست، ح.ط.، شفتی، ع.، و موسویان، ح. (۱۳۸۴). *مهارت‌های روان شناختی مورد نیاز در مشاغل مدیریتی: حوزه مدیریت شرکت گاز استان اصفهان*. گزارش پژوهش برون دانشگاهی بین دانشگاه اصفهان و شرکت ملی گاز ایران.

۲۸. واثق، ق. ع. (۱۳۸۸). معیارهای شایسته سالاری در اسلام، *معرفت*، ۱۸ (۱۴۱)، ۹۶- ۷۱.

29. Agut, S., & Grau, R. (2002). Managerial competency needs and training requests: the case of the Spanish tourist industry. *Human Resource Development Quarterly*,13(1), 31-51.
30. Bartram, D. (2005). The Great Eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *The Journal of applied psychology*, 90(6), 1185-1203.
31. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
32. Burnett. M., & Dutsch, J. D. (2006). Competency-based training and assessment center: Strategies, technology, process, and issues. *Advances in Developing Human Resources*, 8 (2), 141-143.
33. Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-131.
34. Cripe, E. J., & Mansfield, R. S. (2002). *The Value-added Employee (31 competencies to make yourself irresistible to any company)*. Butterworth–Heinemann.
35. Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management and of Systems and Approaches. *Information Management & Computer Security computer security*, 14(1), 51- 52.
36. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
37. Khoshouei, M.S., Oreyzi. H.R., & Nouri, A. (2013). The Eight Managerial Competencies: Essential Competencies for Twenty First Century Managers. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 6 (2), 131- 152.
38. Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. New York: Pfeiffer.
39. McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28 (1), 1-14.
40. Sanchez , J. I., & Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? *Human Resource Management Review,* 19, 53–63.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

41. Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21 (5), 407-417.
42. Steyn, E., De Beer, A. S., & Steyn, D. (2005). Obtaining "better news" through better internal news management: A survey of first-line managerial competencies in South Africa. *Ecquid Novi*, 26(2), 212-227.
43. Tahir., I. M., & Abu Bakar, N. M. (2010). Managerial Competencies in the Malaysian Financial Services Sector. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 1 (12), 114-124.
44. Thornton, G. C., Ill, & Rupp, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource managemewnt: strategies for prediction, diagnosis and development*. Lawrence Erlbaum Associates.
45. Viitala, R. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning*, 17(7), 436-451.
46. Wadongo, B., Kambona, O., & Odhuno, E. (2011). Emerging critical generic managerial competencies: A challenge to hospitality educators in Kenya. *African Journal of Economic and Management Studies*, 2 (1), 56-71.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-21]